



O2CONSULTING

**Выжить в дикой природе:
как реализовать любой проект**

+7 (495) 66-99-854
info@o2consulting.ru
www.o2consulting.ru



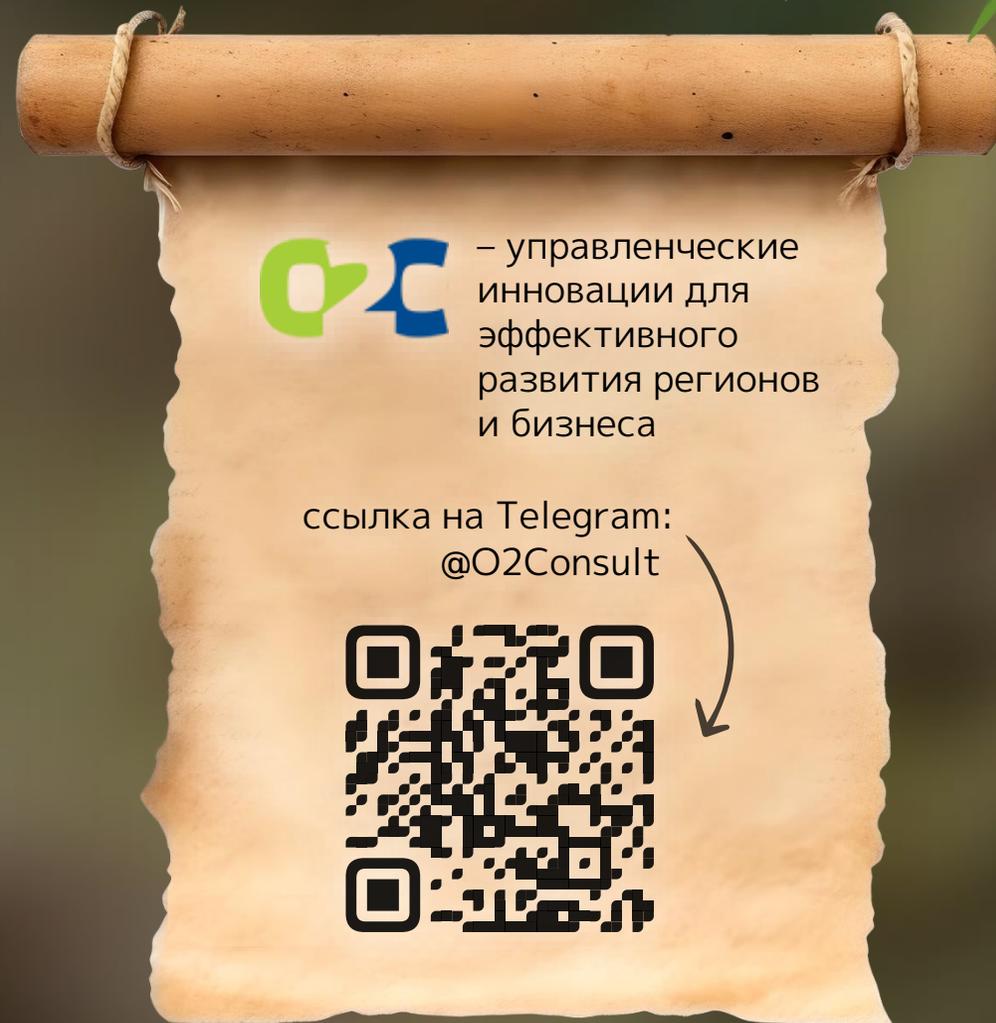
ТАТЬЯНА ЕВЛАШИНА

Партнер O2Consulting

+7 917 517 53 29
evlashina_t@o2consulting.ru

Более 50 успешно завершённых проектов, связанных с **повышением эффективности** в компаниях различных отраслей (нефтегазовая, добывающая, металлургическая, банковская, телекоммуникационная отрасли и т.д.)

В рамках проектов реализуются задачи по повышению рентабельности и снижению затрат за счет **оптимизации процессов, внедрения инноваций и ИТ-решений**, а также по развитию отношений между компанией и клиентами



В ходе реализации проекта вы можете столкнуться с рядом вопросов



Кто управляет проектом?



Как управлять рисками?



Как представить себя экспертом перед заказчиком, командой – и как им стать в процессе?



Нужно ли понимать специфику проекта для успешного управления проектом?

Начинаем



ИГРА
ДЛЯ ТЕХ,
КТО ИЩЕТ
ПУТЬ

ПРОЕКТ
КУ
ПРИ
ТИ

НО ПОМНИ
ЕСЛИ
ПОНЯЛ
СУТЬ
ПРИДЕТСЯ
ДО КОНЦА
ДОЙТИ



**Приключение начинается!
Кто на самом деле
управляет игрой?**

**Распределение полномочий,
задач и определение сроков
в проекте**

С чего начать управление проектом?

1

Исследование
сферы проекта,
истории проекта



2

Определение
требований
к проекту



3

Распределение
ролей и задач
в команде



4

Определение
этапов проекта



Как быстро понять, о чем проект?

1
2
3
4

Business Initiative Charter

1. Кратко опишите цели проекта

2. Выделите ключевые элементы, которые необходимо уточнить, чтобы прояснить, что входит в рамки проекта

3. Перечислите ключевые элементы, которые нужно уточнить, чтобы ясно определить, что явно не входит в рамки проекта

Цели проекта	Основные мероприятия	Критерии успеха
	4. Перечислите ключевые задачи проекта, ответственных и сроки	
В рамках проекта		Критически важные факторы успеха
	Ключевые результаты	
Вне рамок проекта	5. Перечислите ключевые результаты проекта, ответственных и сроки их выполнения	Ключевые заинтересованные стороны

6. Как будет измеряться успех проекта? Какие показатели укажут на то, что цели достигнуты?

7. Какие ключевые элементы критически важны для успеха проекта? Что необходимо? Какие зависимости существуют?

8. Кто является ключевыми заинтересованными сторонами: группы пользователей, спонсоры, клиенты, партнеры?

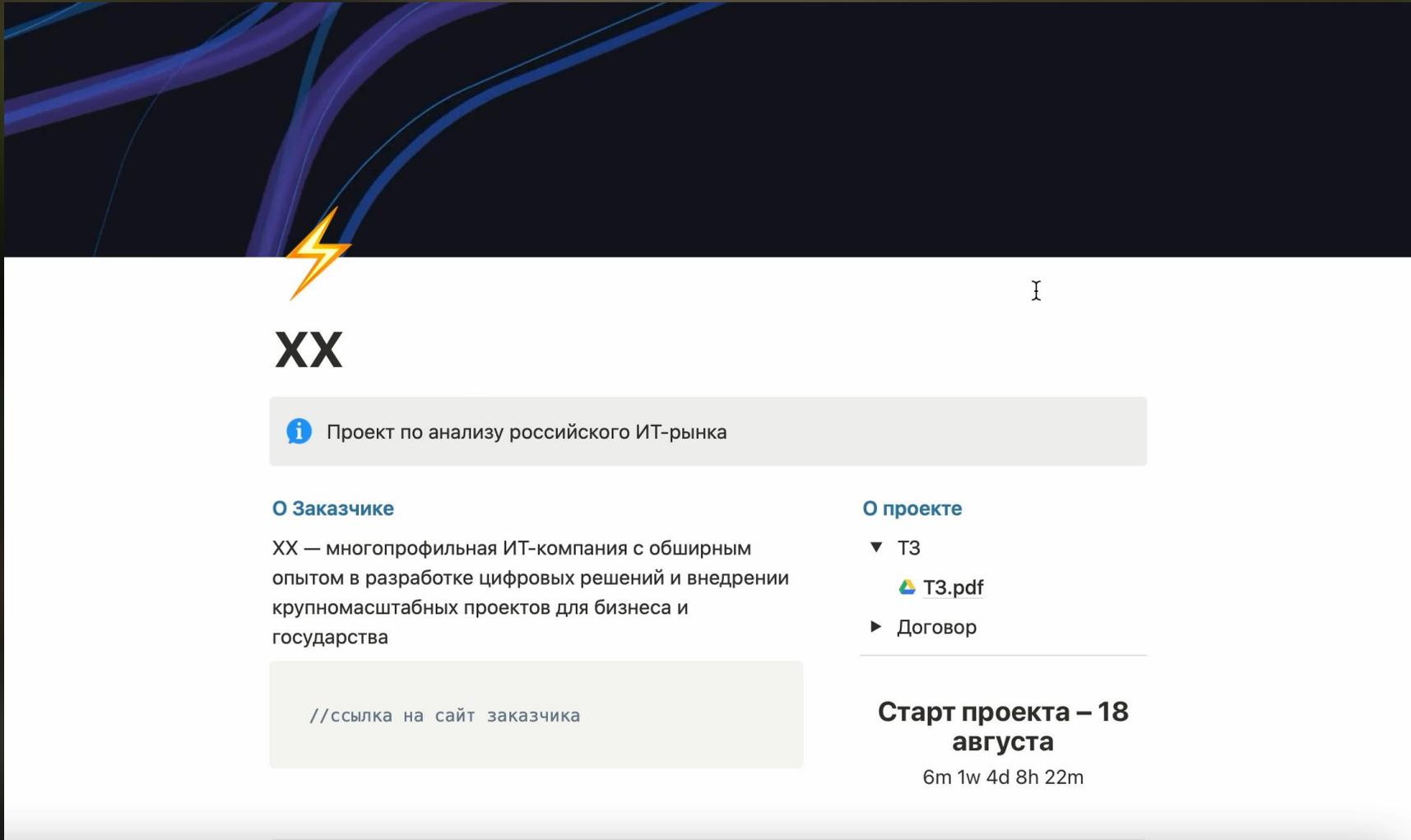
Как быстро понять, о чем проект?

1

2

3

4



The screenshot shows a project dashboard for a company named 'XX'. At the top left is a yellow lightning bolt icon. Below it, the company name 'XX' is displayed in large, bold letters. A grey bar contains an information icon and the text 'Проект по анализу российского ИТ-рынка'. The dashboard is divided into two columns. The left column, titled 'О Заказчике', describes 'XX' as a multi-profile IT company with experience in digital solutions and large-scale projects. Below this is a light green box with the text '//ссылка на сайт заказчика'. The right column, titled 'О проекте', lists 'ТЗ' (Requirements) and 'Договор' (Contract). A horizontal line separates this from a section titled 'Старт проекта – 18 августа' (Project start – 18 August), with a timer showing '6m 1w 4d 8h 22m'.

XX

Проект по анализу российского ИТ-рынка

О Заказчике

XX — многопрофильная ИТ-компания с обширным опытом в разработке цифровых решений и внедрении крупномасштабных проектов для бизнеса и государства

//ссылка на сайт заказчика

О проекте

- ▼ ТЗ
 - T3.pdf
- ▶ Договор

Старт проекта – 18 августа

6m 1w 4d 8h 22m

Как определить требования к проекту?

1

2

3

4



Цели проекта:

Четкое определение, к чему стремится заказчик, может сформировать правильное направление разработки



Целевая аудитория:

Кому предназначен продукт? Понимание аудитории позволит адаптировать проект под её потребности и предпочтения



Функциональные требования:

Какие функции должен выполнять продукт? Это определит основной функционал и возможности будущего решения



Технические ограничения:

Существуют ли технические предпосылки, которые необходимо учитывать в процессе разработки?

Как определить требования к проекту?

1
2
3
4



Цели проекта:

Четкое определение, к чему стремится заказчик, может сформировать правильное направление разработки



Целевая аудитория:

Кому предназначен продукт? Понимание аудитории позволит адаптировать проект под её потребности и предпочтения



Функциональные требования:

Какие функции должен выполнять продукт? Это определит основной функционал и возможности будущего решения



Технические ограничения:

Существуют ли технические предпосылки, которые необходимо учитывать в процессе разработки?

После первоначального сбора информации полезно составить таблицу требований, которая поможет не только систематизировать собранную информацию, но и облегчит последующую коммуникацию с командой разработчиков

Пример таблицы:

Категория	Требование	Приоритет
Цели проекта	Увеличение продаж через онлайн-канал на 20% в первый квартал	Высокий
Функциональные требования	Интеграция с CRM-системой для автоматизации продаж	Высокий
Целевая аудитория	Молодые специалисты в возрасте 22-35 лет	Средний
Технические ограничения	Поддержка браузеров последних двух версий	Низкий

Как определить ключевых сотрудников?

✔ **МЕТОД RACI** — это метод определения и распределения ролей и ответственности в проектах и процессах

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	A/R	C	I	I	I
Проектирование	R	I	I	I	A
Разработка ПО	R	I	R	C	A
Тестирование	R	I	C	R	A
Управление проектом	C	I	I	I	A/R

- R (Responsible) - ответственный за выполнение задачи, исполнитель
- A (Accountable) - тот, кто несет ответственность за результат выполнения задачи
- C (Consulted) - тот, с кем консультируются в процессе выполнения задачи
- I (Informed) - тот, кто информируется о ходе выполнения задачи

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1
2
3
4

1. Вертикальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	A/R	C	I	I	I
Проектирование	R	I	I	I	A
Разработка ПО	R	I	R	C	A
Тестирование	R	I	C	R	A
Управление проектом	C	I	I	I	A/R

Много R

может указывать на избыточную загрузку работы



Нет пустых мест

слишком много работы или вовлечения и не хватает четкого разделения обязанностей

Нет R или A

роль не подразумевает обязательного вовлечения

Слишком много A

ответственность за процессы не распределена должным образом, и необходимо пересмотреть уровни подотчетности

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1
2
3
4

1. Вертикальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	A/R	C	I	I	I
Проектирование	R	I	I	I	A
Разработка ПО	R	I	R	C	A
Тестирование	R	I	C	R	A
Управление проектом	C	I	I	I	A/R



Много R

может указывать на избыточную загрузку работы

Нет пустых мест

слишком много работы или вовлечения и не хватает четкого разделения обязанностей

Нет R или A

роль не подразумевает обязательного вовлечения

Слишком много A

ответственность за процессы не распределена должным образом, и необходимо пересмотреть уровни подотчетности

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1

2

3

4

1. Вертикальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	A/R	C	I	I	I
Проектирование	R	I	I	I	A
Разработка ПО	R	I	R	C	A
Тестирование	R	I	C	R	A
Управление проектом	C	I	I	I	A/R



Много R

может указывать на избыточную загрузку работы

Нет пустых мест

слишком много работы или вовлечения и не хватает четкого разделения обязанностей

Нет R или A

роль не подразумевает обязательного вовлечения

Слишком много A

ответственность за процессы не распределена должным образом, и необходимо пересмотреть уровни подотчетности

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1
2
3
4

1. Вертикальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестирующий	Менеджер проекта
Сбор требований	A/R	C	I	I	I
Проектирование	R	I	I	I	A
Разработка ПО	R	I	R	C	A
Тестирование	R	I	C	R	A
Управление проектом	C	I	I	I	A/R



Много R

может указывать на избыточную загрузку работы

Нет пустых мест

слишком много работы или вовлечения и не хватает четкого разделения обязанностей

Нет R или A

роль не подразумевает обязательного вовлечения

Слишком много A

ответственность за процессы не распределена должным образом, и необходимо пересмотреть уровни подотчетности

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1
2
3
4

1. Горизонтальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	R	C	I	I	A
Проектирование	R	R	I	I	A
Разработка ПО	R	R	R	R	A/R
Тестирование	I	I	C	R	A
Управление проектом	I	I	I	I	R



Много R

может указывать на то, что слишком много людей вовлечено в выполнение задачи

Нет R или A

возможно, задача не выполняется или выполнение не требуется

Более одного A

может привести к неопределенности, так как существует несколько подотчетных

Много C

слишком много людей вовлечено и их нужно консультировать, что может замедлить процесс принятия решений

Много I

слишком много людей получают информацию о процессе, что может быть неэффективным

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1
2
3
4

1. Горизонтальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	R	C	I	I	A
Проектирование	R	R	I	I	A
Разработка ПО	R	R	R	R	A/R
Тестирование	I	I	C	A	A
Управление проектом	I	I	I	I	R



Много R

может указывать на то, что слишком много людей вовлечено в выполнение задачи

Нет R или A

возможно, задача не выполняется или выполнение не требуется

Более одного A

может привести к неопределенности, так как существует несколько подотчетных

Много C

слишком много людей вовлечено и их нужно консультировать, что может замедлить процесс принятия решений

Много I

слишком много людей получают информацию о процессе, что может быть неэффективным

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1
2
3
4

1. Горизонтальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	R	C	I	I	A
Проектирование	R	R	I	I	A
Разработка ПО	R	R	R	R	A/R
Тестирование	I	I	C	A	A
Управление проектом	I	I	I	I	R



Много R

Нет R или A

Более одного A

Много C

Много I

может указывать на то, что слишком много людей вовлечено в выполнение задачи

возможно, задача не выполняется или выполнение не требуется

может привести к неопределенности, так как существует несколько подотчетных

слишком много людей вовлечено и их нужно консультировать, что может замедлить процесс принятия решений

слишком много людей получают информацию о процессе, что может быть неэффективным

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1
2
3
4

1. Горизонтальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	R	C	I	I	A
Проектирование	R	R	I	I	A
Разработка ПО	R	R	R	R	A/R
Тестирование	I	I	C	A	A
Управление проектом	I	I	I	I	R



Много R

может указывать на то, что слишком много людей вовлечено в выполнение задачи

Нет R или A

возможно, задача не выполняется или выполнение не требуется

Более одного A

может привести к неопределенности, так как существует несколько подотчетных

Много C

слишком много людей вовлечено и их нужно консультировать, что может замедлить процесс принятия решений

Много I

слишком много людей получают информацию о процессе, что может быть неэффективным

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1

2

3

4

1. Горизонтальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	R	C	C	C	A
Проектирование	R	R	I	I	A
Разработка ПО	R	R	R	R	A/R
Тестирование	I	I	C	A	A
Управление проектом	I	I	I	I	R



Много R

может указывать на то, что слишком много людей вовлечено в выполнение задачи

Нет R или A

возможно, задача не выполняется или выполнение не требуется

Более одного A

может привести к неопределенности, так как существует несколько подотчетных

Много C

слишком много людей вовлечено и их нужно консультировать, что может замедлить процесс принятия решений

Много I

слишком много людей получают информацию о процессе, что может быть неэффективным

Как выявить проблемы с помощью RACI?

1

2

3

4

1. Горизонтальный анализ

Процесс/ Функциональные роли	Архитектор	Дизайнер интерфейсов	Разработчик ПО	Тестировщик	Менеджер проекта
Сбор требований	R	C	I	I	A
Проектирование	R	R	I	I	A
Разработка ПО	R	R	R	R	A/R
Тестирование	I	I	C	A	A
Управление проектом	I	I	I	I	R



Много R

может указывать на то, что слишком много людей вовлечено в выполнение задачи

Нет R или A

возможно, задача не выполняется или выполнение не требуется

Более одного A

может привести к неопределенности, так как существует несколько подотчетных

Много C

слишком много людей вовлечено и их нужно консультировать, что может замедлить процесс принятия решений

Много I

слишком много людей получают информацию о процессе, что может быть неэффективным



Анализируя матрицу RACI, можно выявить и устранить проблемы в распределении задач и ответственности в команде

Как определить сроки и этапы?

1
2
3
4

1 вариант (если у проекта нет дедлайна)

1. Экспертно
оценить время
каждой работы

2. Определить
даты сдачи
работ
по этапам

3. Определить
дату сдачи
проекта
с учетом рисков

		Сумма времени по этапам/ блокам работ
		+ 15% времени

Как определить сроки и этапы?

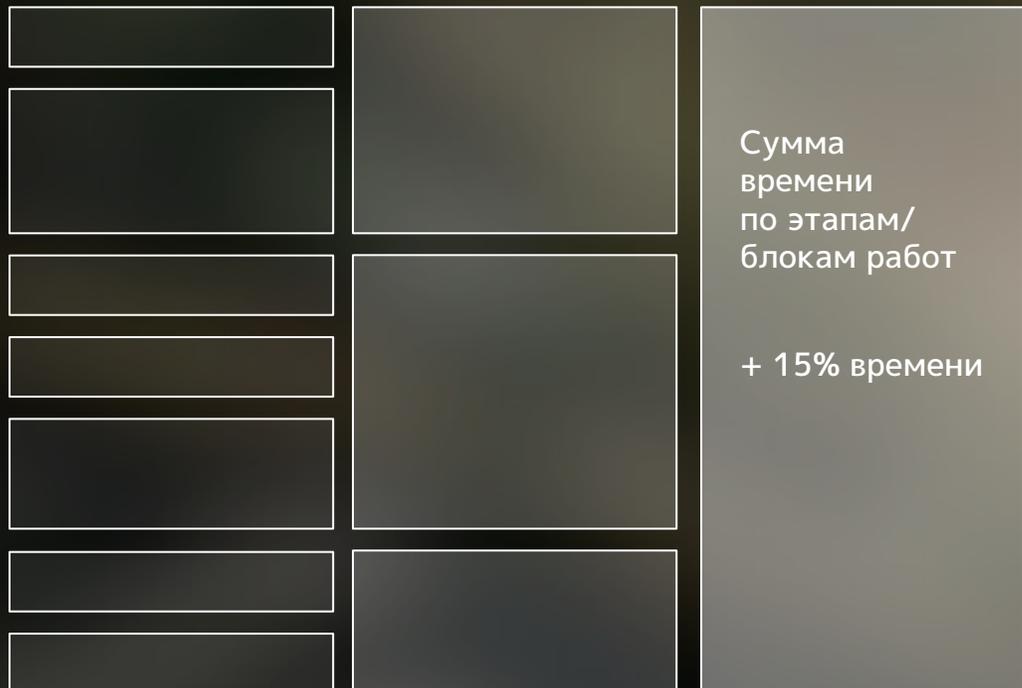
1
2
3
4

1 вариант (если у проекта нет дедлайна)

1. Экспертно оценить время каждой работы

2. Определить даты сдачи работ по этапам

3. Определить дату сдачи проекта с учетом рисков

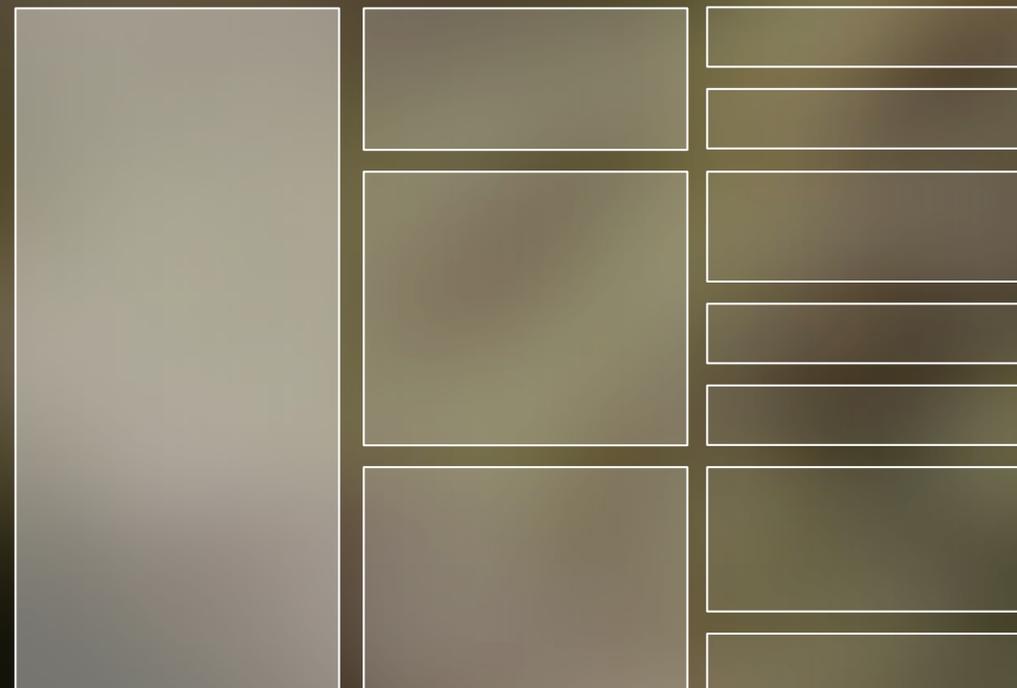


2 вариант (если у проекта есть дедлайн)

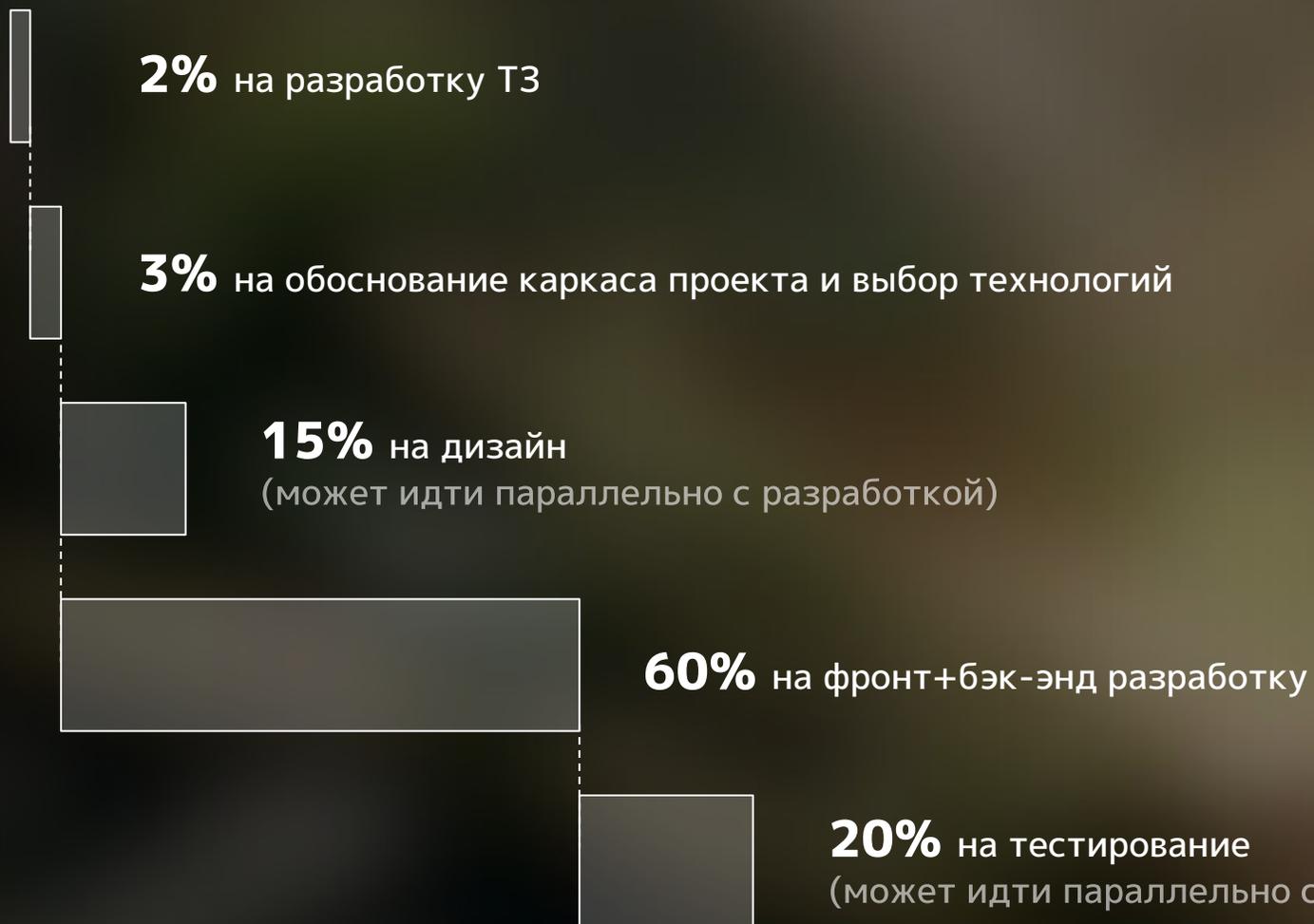
1. Использовать «обратное планирование» – от итоговой даты сдачи проекта

2. Разделить время проекта по этапам

3. Распределить время этапов на задачи



Пример распределения времени на этапы работ



Как определить %?

- Похожие проекты
- Мнение экспертов/исполнителей
- Где больше рисков – нужно больше времени



Распределение может изменяться в зависимости от подхода



Важно:

**необходимо заложить дополнительное время
(не менее 15%) на случай реализации различных рисков**

Продолжаем игру



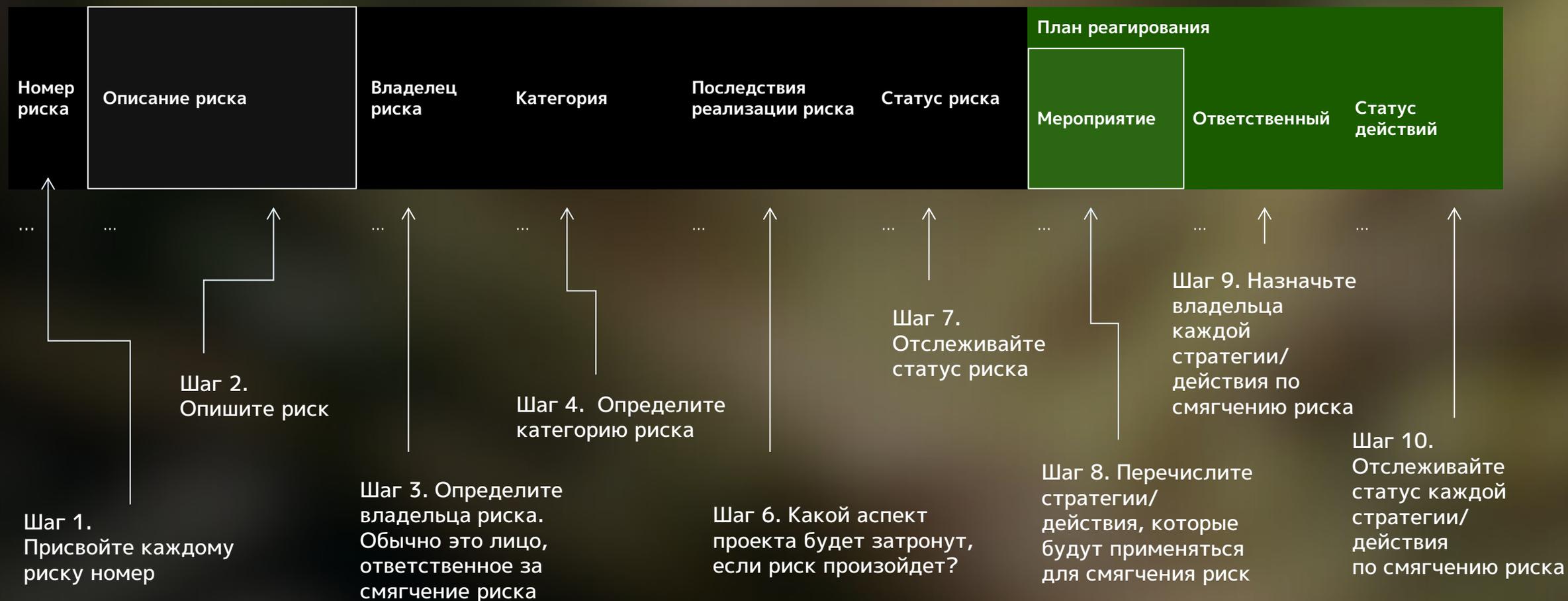


**В одном шаге от опасности:
как менеджеру и команде
управлять
неопределенностью**

Как управлять рисками?



Реестр рисков — это инструмент для выявления и определения значимости рисков



Пример упрощенного реестра рисков из устава проекта внедрения ИТ-системы металлургической компании

Номер риска	Описание риска	Владелец риска	Категория	Последствия реализации риска	Статус риска	План реагирования		
						Мероприятие	Ответственный	Статус действий
1	Неполнота отражения ожидаемых результатов Проекта	Рук. Проекта заказчика	Проектный	Сроки	Актуален	-	-	Запланировано
2	Расширение функциональных требований	Рук. Проекта заказчика	Проектный	Цели	Актуален	Сформировать резерв бюджета	Фин. проекта	Запланировано
3	Недоступность членов РГ	Рук. Проекта заказчика	Организационный	Сроки	Актуален	-	-	Запланировано
4	Изменение состава РГ	Рук. Проекта заказчика	Организационный	Сроки	Актуален	-	-	Запланировано
5	Изменение финансовых рамок проекта (бюджета)	Рук. Проекта заказчика	Проектный	Бюджет	Актуален	Сформировать резерв бюджета	Фин. проекта	Запланировано
6	Несвоевременность подготовки аппаратной и программной среды	Рук. Проекта заказчика	Технический	Сроки	Актуален	-	-	Запланировано

В случае возникновения непредвиденных ситуаций необходимо быть гибкими и быстро адаптироваться

ЧТО ДЕЛАТЬ

Руководителю проекта (РП)



Распределить обязанности на проекте

Определить реперные точки по предоставлению материалов для согласования с заказчиком

Внятно и как можно раньше уведомлять о рисках всех, кого это касается

Команде без РП



Согласованно приоритизировать задачи, использовать скоринг

Выяснить свою зону ответственности на проекте

Вести реестр замечаний (НАЧАТЬ В ЛЮБОЙ МОМЕНТ)

Использовать схемы и инструменты для визуализации требований, юзкейсов и прочего (Flowchart, UML, Archimate)

Выяснить свою зону ответственности на проекте, определить ответственного за коммуникацию с заказчиком

Выбираться из «паралича анализа», подготовить драфт/макет и предоставить на обсуждение заказчику

Продолжаем игру





В джунглях проекта важна
маскировка. Как представить
себя экспертом? А может,
получится стать им в
процессе?

Как представить себя экспертом и стать им в процессе?

Что помогает

1 Согласование образа результата/ нотаций/ требований/ пожеланий заказчика

2 Заранее формировать или запрашивать повестку встречи и подготовиться

3 Контроль поведения во время встречи

4 Привлекать к переговорам команду/экспертов

5 Эксперт – это не тот, кто все знает, а тот, кто умеет задавать правильные вопросы

Что вредит

1 Неделанные работы (блоки/фичи)

2 Несогласованные формально отклонения от требований в уставе проекта и в ходе проекта

3 Быть субподрядчиком подрядчика генерального подрядчика

4 Изменения в конце проекта

5 Неуверенность

...

Продолжаем игру



ИГРА

ДЛЯ ТЕХ,
КТО ИЩЕТ
ПУТЬ

ПРОЕКТ
КУПИТИ

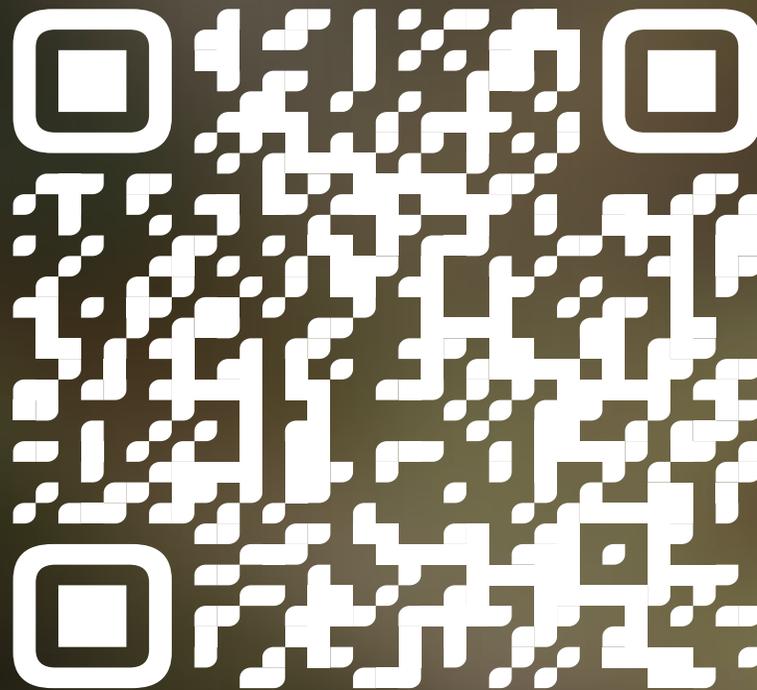


НО ПОМНИ
ЕСЛИ
ПОНЯЛ
СУТЬ
ПРИДЕТСЯ
ДО КОНЦА
ДОЙТИ



Помощь следопыта: в каких случаях руководитель может успешно управлять проектом, не понимая всю его специфику?

**Достаточно ли для успешного участия в проекте казаться охотником,
а не быть им?**



Достаточно ли для успешного участия в проекте казаться охотником, а не быть им?

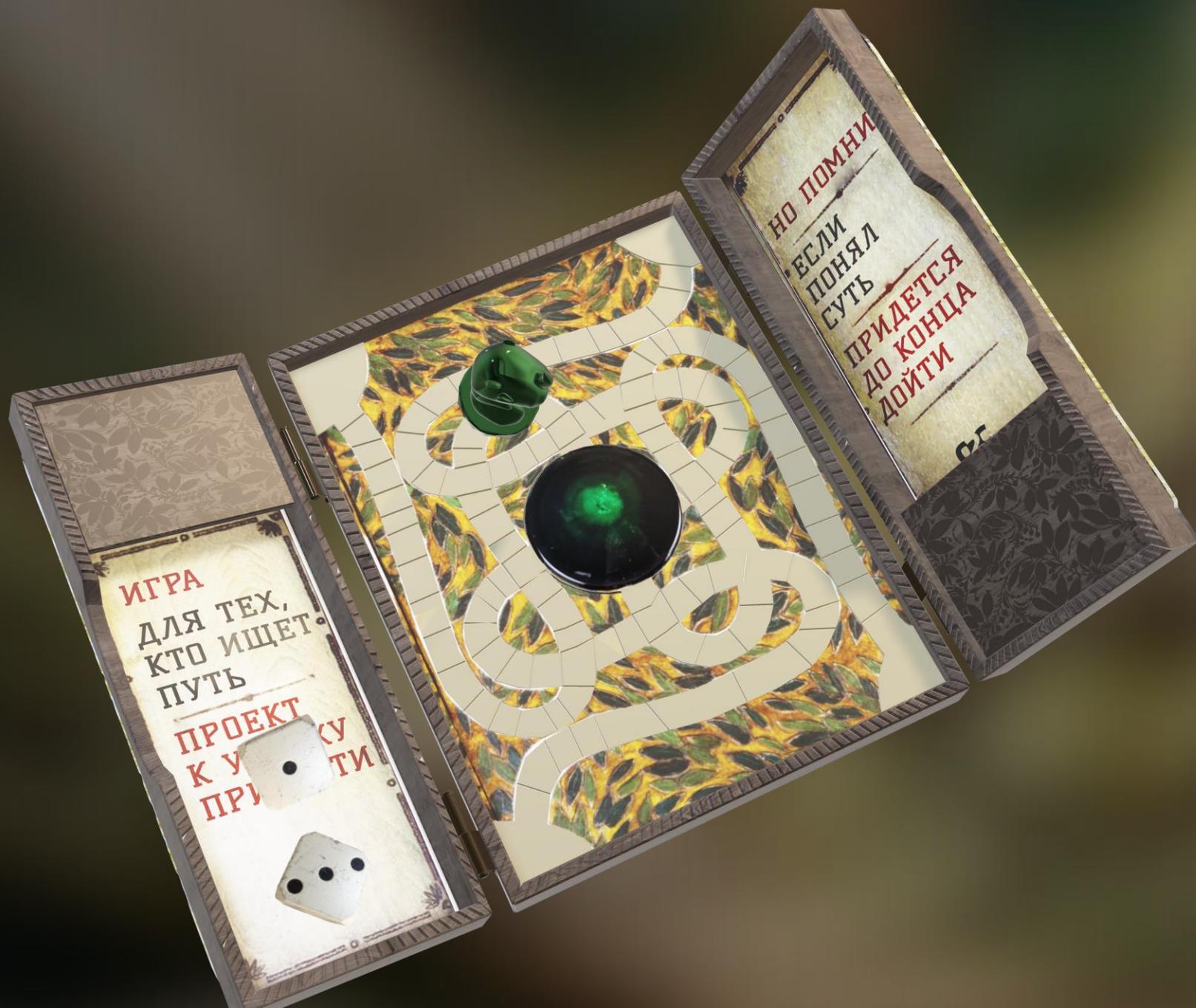
Да, достаточно казаться

0%

Нет, выбираю "быть"

0%

Итак ...



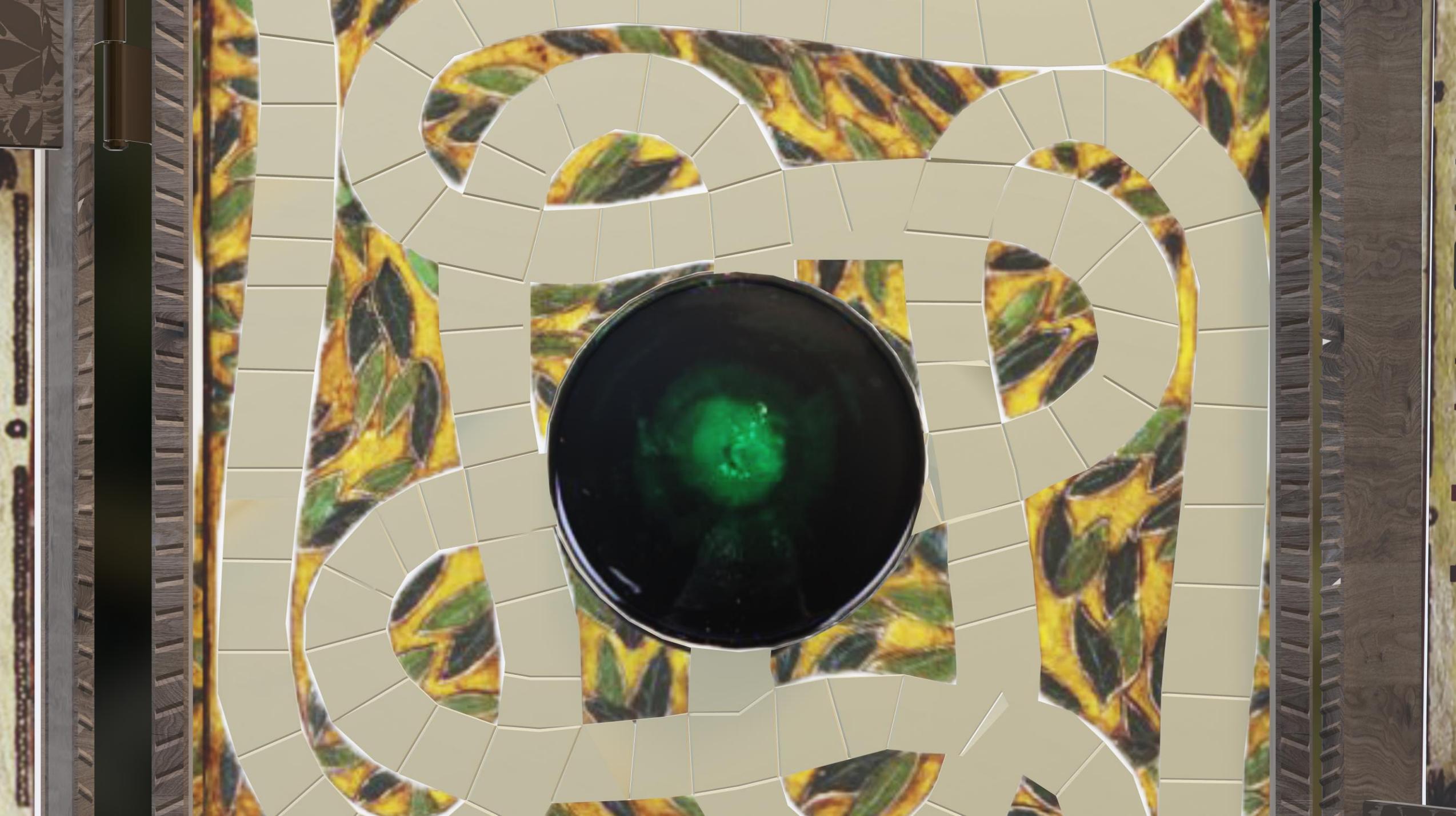
ИГРА

ДЛЯ ТЕХ,
КТО ИЩЕТ
ПУТЬ

ПРОЕКТ
КУПИТИ



НО ПОМНИ
ЕСЛИ
ПОНЯЛ
СУТЬ
ПРИДЕТСЯ
ДО КОНЦА
ДОЙТИ



В погоне за успехом не забывайте, что
реализация проекта – это командная работа



Спасибо за внимание



ТАТЬЯНА ЕВЛАШИНА

Партнер O2Consulting

- +7 917 517 53 29
- evlashina_t@o2consulting.ru

- более 50 успешно реализованных проектов
- уникальная экспертиза в вопросах операционной эффективности

Для связи в Telegram



Креатор, вдохновитель –
София Пронникова



Дизайнер, реализатор идеи –
Юлия Королева

